

BAB IV

ANALISIS REKRUTMEN PENGURUS MASJID AL-FALAH DAN MASJID AL-ABROR SURABAYA

Pembahasan ini akan melakukan analisis berdasarkan rumusan masalah penelitian. Ada 3 rumusan masalah penelitian yakni: 1) Bagaimana penawaran nilai dalam rekrutmen SDM pengurus di Masjid Al-Falah dan Al-Abror Surabaya? 2) Bagaimana penentuan sumber calon SDM dalam rekrutmen pengurus di Masjid Al-Falah dan Al-Abror Surabaya?, dan 3) Bagaimana metode penawaran dalam rekrutmen SDM pengurus di Masjid Al-Falah dan Al-Abror Surabaya?

Dalam setiap sub pembahasan, peneliti akan membandingkan objek pertama dan objek kedua. Dari perbandingan tersebut akan ditemukan persamaan dan perbedaannya, serta diketahui konteks yang melingkupi persamaan dan perbedaan tersebut. Dengan demikian akan didapatkan pemahaman yang membumi (*grounded*) berdasarkan konteks lapangan penelitian. Namun sebelum masuk kepada pembahasan tiap rumusan masalah, peneliti memulai dari analisa kebutuhan SDM, dimana ini yang menjadi *input* atau masukan bagi rekrutmen SDM.

Di Masjid Al-Abror, kualitas yang diutamakan dalam mencari pengurus antara lain kreativitas, kesediaan mengeluarkan dana untuk masjid, pengalaman organisasi, serta kemampuan menggunakan teknologi informasi, spesifiknya internet dan media sosial. Hal ini dipandang sesuai dengan kebutuhan pengembangan Masjid Al-Abror. Tiap pengurus bisa memiliki satu atau lebih dari

semua kualitas-kualitas tersebut. Fungsi kreativitas adalah memunculkan ide-ide tentang program pengembangan masjid. Fungsi kesediaan mengeluarkan dana adalah agar program bisa tetap berjalan, sekalipun misalnya kas masjid sangat terbatas. Pengalaman organisasi memungkinkan pengurus mengelola program secara tertib dan disiplin, seberapa banyakpun program tersebut. Sedangkan teknologi informasi berfungsi untuk pengembangan syi'ar dakwah masjid, misalnya melalui pembuatan aplikasi program *streaming* radio, *fanpage* di Facebook, Youtube atau media sosial lainnya.

Sedangkan di Masjid Al-Falah, kualitas yang diutamakan dalam mencari pengurus antara lain kemampuan, aqidah dan akhlaq. Kemampuan dilihat dari pengalaman kerja atau pengalaman organisasi sebelumnya. Aqidah fungsinya untuk memastikan pengurus masjid Al-Falah sejalan dengan ajaran aqidah jumhur ulama', dan tidak mengikuti ajaran aqidah kelompok yang dianggap tidak sesuai seperti Syi'ah dan sejenisnya. Sedangkan akhlaq diutamakan tidak memiliki atau melakukan tindakan-tindakan yang amoral.

Dapat dilihat adanya perbedaan kualifikasi SDM yang dibutuhkan oleh kedua masjid tersebut. Misalnya secara spesifik untuk pengurus Al-Abror dibutuhkan SDM yang memiliki kompetensi aplikasi program *streaming* radio, sedangkan di Al-Falah tidak ada kebutuhan ini. Juga, di Al-Abror perlu ada dari jajaran pengurus, orang yang mampu keluar dana membantu program jika dibutuhkan. Hal ini dipengaruhi oleh kebutuhan masing-masing masjid tersebut. Setiap peran atau pekerjaan di organisasi membutuhkan spesifikasi orang tertentu,

Meski demikian kita juga bisa lihat adanya kesamaan dalam kualifikasi SDM kedua masjid tersebut jika ditarik secara umum, yakni meliputi aspek kemampuan (berupa pengalaman organisasi, kreativitas, penggunaan teknologi informasi), aspek aqidah, dan aspek akhlaq. Ketiga kualifikasi ini sesuai dengan masjid sebagai sebuah entitas organisasi sosial agama yang memiliki tujuan dalam kehidupan sosial. Tujuan masjid, sejalan dengan pandangan Habermas tentang organisasi sosial agama, yakni mengajarkan doktrin-doktrin tentang keagamaan, bagaimana kedudukan manusia dalam kehidupan dunia, serta persinggungannya dengan dunia yang lain.⁹⁸ Dalam bahasa pengurus masjid, ini adalah dakwah atau syi'ar ajaran Islam itu sendiri.

⁹⁷ Michael Armstrong, *Armstrong's Essential*, 192.

⁹⁹ Peter Beyer, "Social Forms of Religion", 54.

rah panjang dalam dakwah serta penyebaran islam di Surabaya dan sekit
program-program masjid berjalan sukses, maka sejarah dan tujuan h
n akan terus dapat dipertahankan serta disebarluaskan. Kualifikasi kemar
ah dan akhlaq ini menjadi pedoman dalam melakukan rekrutmen pen
ngga orang-orang yang masuk dalam struktur sejalan dengan visi-mi
-nilai masjid.

Penawaran Nilai (*Value Proposition*)

Sebagian pengurus Masjid Al-Falah adalah bekerja dengan
awan, namun sebagian lainnya adalah *volunteer*. Sedangkan di Masjid
or, seluruhnya adalah *volunteer*.

rah panjang dalam dakwah serta penyebaran islam di Surabaya dan sekit
program-program masjid berjalan sukses, maka sejarah dan tujuan h
n akan terus dapat dipertahankan serta disebarluaskan. Kualifikasi kemar
ah dan akhlaq ini menjadi pedoman dalam melakukan rekrutmen pen
ngga orang-orang yang masuk dalam struktur sejalan dengan visi-mi
-nilai masjid.

Penawaran Nilai (*Value Proposition*)

Sebagian pengurus Masjid Al-Falah adalah bekerja dengan
awan, namun sebagian lainnya adalah *volunteer*. Sedangkan di Masjid
or, seluruhnya adalah *volunteer*.

rah panjang dalam dakwah serta penyebaran islam di Surabaya dan sekit
program-program masjid berjalan sukses, maka sejarah dan tujuan h
n akan terus dapat dipertahankan serta disebarluaskan. Kualifikasi kemar
ah dan akhlaq ini menjadi pedoman dalam melakukan rekrutmen pen
ngga orang-orang yang masuk dalam struktur sejalan dengan visi-mi
-nilai masjid.

Penawaran Nilai (*Value Proposition*)

Sebagian pengurus Masjid Al-Falah adalah bekerja dengan
awan, namun sebagian lainnya adalah *volunteer*. Sedangkan di Masjid
or, seluruhnya adalah *volunteer*.

rah panjang dalam dakwah serta penyebaran islam di Surabaya dan sekit
program-program masjid berjalan sukses, maka sejarah dan tujuan h
n akan terus dapat dipertahankan serta disebarluaskan. Kualifikasi kemar
ah dan akhlaq ini menjadi pedoman dalam melakukan rekrutmen pen
ngga orang-orang yang masuk dalam struktur sejalan dengan visi-mi
-nilai masjid.

Penawaran Nilai (*Value Proposition*)

Sebagian pengurus Masjid Al-Falah adalah bekerja dengan
awan, namun sebagian lainnya adalah *volunteer*. Sedangkan di Masjid
or, seluruhnya adalah *volunteer*.

rah panjang dalam dakwah serta penyebaran islam di Surabaya dan sekit
program-program masjid berjalan sukses, maka sejarah dan tujuan h
n akan terus dapat dipertahankan serta disebarluaskan. Kualifikasi kemar
ah dan akhlaq ini menjadi pedoman dalam melakukan rekrutmen pen
ngga orang-orang yang masuk dalam struktur sejalan dengan visi-mi
-nilai masjid.

Penawaran Nilai (*Value Proposition*)

Sebagian pengurus Masjid Al-Falah adalah bekerja dengan
awan, namun sebagian lainnya adalah *volunteer*. Sedangkan di Masjid
or, seluruhnya adalah *volunteer*.

kepada peran dan bagaimana optimalisasi peran tersebut dalam mencapai visi masjid. Semua informan memiliki kesamaan dalam pandangan bahwa menjadi pengurus masjid ini bernilai dakwah, dan oleh karena itu memiliki nilai-nilai spiritual. Selain itu juga ada aspek kepuasan batin jika program yang dikerjakan mendapatkan hasil yang baik serta mendatangkan manfaat bagi jamaah, seperti program Radio Menara III atau lainnya.

Dengan demikian, jika ditarik persamaan antara masjid Al-Abror dengan masjid Al-Falah dalam hal *value proposition*, antara lain: 1) Visi dan

orientasi masjid, yakni mengoptimalkan fungsinya tidak hanya sebagai tempat sholat dan mengaji, melainkan syiar dakwah hingga layanan bagi umat Islam secara luas; 2) Kesesuaian antara pekerjaan atau tugas-tugas yang ada dalam manajemen masjid dengan minat dan kemampuan personal tersebut; 3) Nilai spiritual, yakni kepengurusan masjid sebagai tempat amal ibadah, mengajak orang kepada kebaikan dan mendatangkan ridho Allah SWT; 4) Kepuasan batin yang muncul dari respon jama'ah atas layanan yang diberikan, khususnya jika mereka dapat mengambil manfaat dari layanan tersebut; 5) Material, berupa gaji maupun fasilitas kerja dan sejenisnya. Meski demikian, di masjid Al-Falah motivasi material tetap bukan menjadi penekanan yang utama.

Dari paparan tersebut, dapat dikatakan bahwa seluruh aspek yang menjadi motivasi penarik subyek menjadi pengurus cenderung khas menjadi kekuatan rekrutmen SDM di organisasi dakwah. Bahkan dalam konsep yang paling mendekati, yakni rekrutmen SDM organisasi publik dan nonprofit, Pynes tidak memberikan petunjuk-petunjuk yang spesifik apa nilai-nilai yang dapat ditawarkan dalam rekrutmen SDM di organisasi profit. Ia hanya memaparkan bahwa banyak calon pekerja nonprofit yang memiliki perbedaan harapan, kebutuhan dan kepentingan dari generasi sebelumnya, sehingga organisasi perlu menyusun rekrutmen yang menawarkan pilihan yang lebih banyak akan hubungan organisasi dengan pekerja serta melakukan rekrutmen secara berbeda-beda.¹⁰⁰ Sekalipun pandangan ini secara umum tetap relevan, namun ia tidak dapat memberikan

¹⁰⁰ Joan E. Pynes, *HRM for Public & Nonprofit Organizations*, 182.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, orang-orang dari organisasi keagamaan adalah faktor makna dan spiritualitas. Penelitian membuktikan bahwa banyak pekerja profesional organisasi nonprofit keagamaan, memilih pekerjaan tersebut karena dorongan ajaran dan keagamaan, dan motivasi keagamaan ini tampak sama ada di organisasi-orang Kristen, Buddha, Nasrani dan Muslim.¹⁰¹ Sebagaimana dalam contoh penganut Nasrani, Donahue dan Nielsen juga berpandangan bahwa membangun hubungan agama dengan menolong orang lain adalah sesuatu yang istimewa.¹⁰² Dalam hal ini ada kesamaan dengan temuan peneliti, bahwa makna spiritual dan kebermaknaan menjadi nilai penting dalam menarik orang-orang untuk bergabung menjadi pengurus masjid. Perbedaannya, dalam penelitian ini

Dalam hal ini ada kesamaan dengan temuan peneliti, bahwa aktual dan kebermaknaan menjadi nilai penting dalam menarik orang-orang untuk bergabung menjadi pengurus masjid. Perbedaannya, dalam penelitian ini aktual dan kebermaknaan tersebut diinterpretasikan secara spesifik yakni sebagai aktualitas dan kepuasan batin mengajak orang mengamalkan ajaran Allah SWT, dan masjid sebagai tempat dan organisasi untuk menjalankan fungsi tersebut.

¹⁰² Michael J. Donahue & Michael E. Nielsen, "Religion, Attitudes, and Social Behavior", 278.

Selain itu, penelitian lain juga menyatakan bahwa menjadi pengurus masjid adalah menjalankan tugas di lingkungan yang erat dengan nilai-nilai spiritualitas. Spiritualitas diraih dalam upaya mengejar tujuan melayani sesama; melalui amal sedekah atau cinta tanpa pamrih.¹⁰³ Ini juga menjelaskan temuan lain penelitian ini mengapa aspek-aspek visi, spiritualitas dan kepuasan batin lebih ditekankan dibandingkan aspek material. Orang yang bersedia menjadi pengurus masjid mengidentifikasi dirinya berjuang menghidupkan ajaran Islam. melalui pelayanan terhadap jamaah, membagi zakat/infak kepada yang membutuhkan, mendakwahkan nilai-nilai kebenaran, dan memotivasi orang berbuat baik. Ketertarikan mereka menjadi pengurus masjid dilandasi oleh ketulusan niat, atau semangat mengabdikan secara ikhlas bagi agama. Menjalankan tugas-tugas kemasjidan dapat memberikan kepuasan spiritual bagi pengurus. Pada akhirnya, kepuasan spiritual akan memberikan kebermaknaan dan kepuasan hidup (*life satisfaction*).

¹⁰³ Robert A. Giacalone, Carole L. Jurkiewicz & Louis W. Fry, "From Advocacy to Science", 517.

akku individu dalam konteks sosial diatur—dan mendapatkan ma
m bentuk peran. Tanggungjawab kerja dalam organisasi diatur dal
n-peran, sebagai partisipasinya dalam kelompok dan masyarakat.¹⁰⁴
melihat bahwa orang-orang yang terlibat sebagai pengurus
gambilnya sebagai sebuah peran dan tanggungjawab sosial di m
i dengan memberikan layanan pada umat, dengan layanan terseb
t mengambil hikmah dan manfaat, serta mengamalkan kebaikan dari
ram-program yang dijalankan masjid. Di sini letak identitas organis
ainkan peranannya sebagai faktor penarik orang menjadi pengurus.
Satu hal lain terkait penawaran nilai yang patut mendapat
us adalah nilai material. Peneliti menjumpai adanya kebutuhan aka

Satu hal lain terkait penawaran nilai yang patut mendapatkan perhatian adalah nilai material. Peneliti menjumpai adanya kebutuhan akan insentif (insentif) dalam kadar dan bentuk tertentu di SDM kedua masjid. Khususnya bagi SDM yang bekerja secara *full time* bagi masjid, maupun bagi yang bekerja secara *part time*. Secara finansial belum bisa dikatakan mapan. Menurut penulis, adanya insentif adalah wajar. Pertama, SDM yang bekerja *full time* tetap memerlukan insentif untuk menunjang kebutuhan hidup mereka sehari-hari. Jika

penilaian secara profesional atas pencapaian kerja kompensasi tersebut dapat meningkatkan komitmen SDM serta sejalan dengan perkembangan organisasi.¹⁰⁵

Adanya kompensasi material yang memadai akan meningkatkan bagi SDM yang secara finansial belum mapan. Perannya di organisasi cukup besar, juga diberikan tanggung jawab yang besar. Hal ini dapat dilihat bagaimana terlihat dalam contoh masjid Al-Abror yang memiliki tenaga kebersihan, keamanan dan petugas siaran Ramadhan. Kompensasi ini terutama bukan bagi individu yang bersikap material telah cukup dapat menggerakkan (seperti yang ada di organisasi ini). Orientasi nilai material sebagai kompensasi ini akan membuat individu tersebut akan bekerja dengan sendiri. Sebagai individu yang belum mapan secara finansial, maka akan cenderung akan cenderung untuk mempertahankan fokus, prioritas dan kualitas pekerjaan.

gaimanaterlihat dalam contoh masjid Al-Abror yang memiliki tenaga kebersihan, keamanan dan petugas siaran RRI. Kompensasi ini terutama bukan bagi individu yang bersangkutan. Material telah cukup dapat menggerakkan (seperti yang ada di sini). Orientasi nilai material sebagai kompensasi ini adalah untuk diri sendiri. Sebagai individu yang belum mapan secara finansial, ia hanya mempertahankan fokus, prioritas dan kualitas pekerjaan.

¹⁰⁵ Michael Armstrong & Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook*, 190.

Resiko dari penerapan ini adalah isu keadilan. Keadilan adalah masalah yang sangat wajar terjadi, karena individu memiliki harapan mereka mendapatkan kompensasi yang *fair*.¹⁰⁶ Bisa jadi pengurus yang lain akan memandang adanya ketidakadilan karena satu pengurus mendapatkan honor sedangkan pengurus yang lain tidak. Untuk memecahkan ini, maka mekanisme pemberian honor perlu diwujudkan secara formal, melalui prosedur serta ikatan hak dan kewajiban tertentu. Misalnya, penerima honor adalah pengurus di bidang-bidang yang memerlukan keterampilan khusus tertentu, serta bersedia mendapatkan target kerja tertentu. Hal ini dapat dipandang wajar dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, misalnya karena bidang tersebut tidak dapat dijalankan oleh semua orang. Dengan demikian, nilai kompensasi material tetap sejalan dengan prioritas organisasi, serta mampu mempertahankan orang yang memiliki keterampilan khusus untuk menjalankan peran di organisasi.

¹⁰⁶ Joan E. Pynes, *HRM for Public & Nonprofit Organizations*, 252.

non finansial seperti fleksibilitas skedul, adanya tujuan bersama, kesempatan menggunakan skill mereka, atau selainnya.¹⁰⁷ Meski begitu, peneliti menemukan bahwa pemberian nilai material ini sifatnya adalah penunjang, bukan menjadi nilai yang utama. Sebabnya adalah untuk menjaga kesatuan visi dan tujuan SDM, agar tidak mudah bergeser kepada tujuan yang sifatnya material. Jika terjadi, pergeseran ini bisa berdampak serius bagi organisasi, seperti hilangnya tujuan tergantikan dengan material.

B. Sumber SDM

Dari dua masjid di atas, ada kesamaan terkait sumber SDM. Pertama, kedua masjid tersebut mengambil pengurus tidak dibatasi oleh wilayah orangnya. Artinya, tidak hanya mengambil pengurus masjid dari jamaah yang merupakan warga di sekitar masjid tersebut. Fungsinya adalah memperluas cakupan calon SDM yang menjadi pengurus. Jika hanya dibatasi oleh wilayah, dengan kata lain pengurus haruslah orang-orang yang menjadi jamaah dan warga di sekitar masjid, bisa jadi tidak mampu menemukan orang-orang dengan kualifikasi yang memadai

¹⁰⁷ Ibid., 269.

sebagian besarnya memang bukan warga sekitar. Sedangkan pengurus sebagian besarnya masih merupakan pengurus dari warga sekitar. Hal ini penting untuk menjaga stabilitas dan harmonisme pengurus dengan masyarakat sekitar. Oleh karena itu, perlu diperhatikan agar tidak terjadi pertentangan di antara pengurus masjid, masyarakat sekitar, dan pemerintah setempat, menghindari adanya kecemburuan sosial. Namun ini juga dapat mengakibatkan kualifikasi SDM jadi dikorbankan. Tetap jamaah atau warga sekitar yang harus menjadi prioritas dalam mencari SDM yang memiliki kemampuan yang sesuai kebutuhan masjid. Misalnya dari masyarakat sekitar masjid atau dari masyarakat sekitar kampung yang ada di sekitar masjid. Ini bisa menjadi sumber rekrutmen yang potensial.

Kedua, sumber SDM juga bisa didapat dari kenalan pengurus masjid. Hal ini bisa didapat dari hasil survey CIPD tahun 2013, skema referensi dari SDM yang ada di sekitar masjid. Hal ini bisa didapat dari hasil survey CIPD tahun 2013, skema referensi dari SDM yang ada di sekitar masjid. Hal ini bisa didapat dari hasil survey CIPD tahun 2013, skema referensi dari SDM yang ada di sekitar masjid.

Hal ini tercermin dari Masjid Al-Abror yang mengajak relasi atau kenalan pengurus masjid untuk menjadi Ketua pengurus serta sekretaris yayasan masjid. Hal ini bisa didapat dari hasil survey CIPD tahun 2013, skema referensi dari SDM yang ada di sekitar masjid.

Kedua, sumber SDM juga bisa didapat dari kenalan pengurus masjid. Berdasarkan hasil survey CIPD tahun 2013, skema referensi dari SDM yang ada di masjid terbanyak ketiga darimana SDM didapatkan.¹⁰⁸ Dalam konteks ini tercermin dari Masjid Al-Abror yang mengajak relasi atau kenalan sebagai sumber 1 untuk menjadi Ketua pengurus serta sekretaris yayasan.

sumber 1 untuk menjadi Ketua pengurus serta sekretaris yayasan

Michael Armstrong & Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook*, 228.

reputasi dan nama baik. Ini semakin meningkatkan kepercayaan calon SDM untuk bersedia menjadi pengurus masjid.

Sumber SDM juga bisa diambil dari masyarakat umum. Ini misalnya tercermin di masjid Al-Falah, dimana informasi penawaran disebarakan secara luas dari satu orang ke orang lain, dari satu group ke group lain. Masyarakat umum artinya bukan warga sekitar masjid, maupun jamaah yang rutin jamaah ke masjid. Sumber ini bisa memperluas potensi masjid mendapatkan pengurus yang *qualified*.

Selain itu, rekrutmen pengurus masjid juga menggunakan sumber internal sebagai pengurus periode berikutnya. Yang disebut dengan internal organisasi adalah kandidat diambil dari staf, karyawan atau pengurus yang sekarang telah ada di organisasi. Artinya, mereka ditawarkan untuk mengisi satu jabatan, baik jabatan yang lebih tinggi tingkatnya, atau jabatan yang sama (pada pekerjaan yang sifatnya dibatasi periode). Sedangkan kandidat eksternal adalah orang yang berasal dari luar organisasi, bisa dari kenalan pengurus, dari organisasi lain, dari lembaga pendidikan, dan lain sebagainya. Kandidat dari eksternal bisa dijangkau dari cakupan mulai dari yang lokal hingga nasional.

Dalam rekrutmen, calon dari internal organisasi perlu lebih diutamakan.¹⁰⁹ Calon internal sudah memahami visi, misi dan budaya organisasi, serta sudah mengenal orang-orang yang bekerja di dalam organisasi selama ini. Mereka tidak perlu beradaptasi lagi dengan lingkungan kerja, yang bisa jadi memberikan beban secara material maupun non material. Hal ini dapat menjadikan

¹⁰⁹ Ibid.

kinerjanya lebih efisien. Selain itu, calon dari internal telah diketahui rekam jejaknya, sehingga mengurangi spekulasi terhadap kualitas kinerjanya di masa yang akan datang. Meski demikian, sumber internal tidak selalu menjawab seluruh kebutuhan organisasi, khususnya jika organisasi sedang berupaya untuk membuat program-program pengembangan yang mensyaratkan adanya kualifikasi tertentu yang tidak banyak dimiliki oleh SDM internal saat ini. Bisa pula untuk pertimbangan kecepatan akhirnya diputuskan mencari SDM dari luar organisasi.

diambil karena adanya kebutuhan pengembangan program, dimana akan muncul program-program baru yang cukup banyak. Dalam pandangan manajemen, jika sekedar menjalankan program dakwah yang sifatnya rutin, pengurus yang telah ada saat itu sudah mencukupi. Tapi karena ada kebutuhan pengembangan program-program lainnya, maka dibutuhkan SDM yang lebih muda dan dapat menggunakan dan memiliki jangkauan teknologi informasi seperti media sosial, sehingga dapat menjalankan program-program baru tersebut. Dari sini dapat dilihat bahwa SDM dari luar pengurus dapat menjadi opsi memenuhi kebutuhan SDM di internal organisasi, dalam keadaan dimana SDM di internal sudah tidak mencukupi untuk menjalankan program, baik program yang telah ada maupun program pengembangan.

Metode yang digunakan dalam rekrutmen SDM seperti dalam survey CIPD tahun 2013 meliputi, *website* perusahaan, menggunakan agen rekrutmen, menggunakan skema rujukan karyawan, jaringan profesional (seperti LinkedIn, dan lain-lain), iklan lowongan pekerjaan, iklan di koran lokal, dan sebagainya.¹¹⁰ Namun semua metode tersebut tidak ditemukan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, ditemukan ada dua metode penawaran yang digunakan dalam merekrut pengurus masjid.

Pertama, penawaran personal. Penawaran personal dilakukan secara lisan dan tatap muka antara kandidat dengan pengurus yang merekrut. Ini tercermin dalam kedua masjid tersebut. Di masjid Al-Abror, narasumber 1 menjadi subyek yang menjalankan rekrutmen secara personal, bertemu muka dengan narasumber 2 dan narasumber 3. Sedangkan di masjid Al-Falah, Ust. Sigit menjadi subyek yang menjalankan proses ini, dimana beliau bertatap muka langsung dengan narasumber 4 dan narasumber 5. Dengan penawaran personal, nilai-nilai yang ditawarkan seperti visi misi masjid, rencana program, kesesuaian program dengan minat SDM, dan sebagainya, dapat disampaikan secara panjang lebar dan mendalam. Melalui penjelasan ini, calon SDM memiliki gambaran yang sangat jelas tentang peran yang akan dijalankannya, manfaatnya, serta pengaruhnya bagi pengembangan organisasi masjid. Hal ini memberikan dorongan yang sangat kuat untuk SDM bersedia bergabung sebagai pengurus masjid.

Peneliti melihat bahwa pelaksanaan metode ini memerlukan orang yang kredibel, otoritatif serta figur yang baik di mata calon SDM. Artinya, di kedua masjid tersebut, penawaran personal memang dilakukan oleh subyek yang terpercaya, bukan sembarang pengurus masjid. Hal ini dipandang penting karena secara psikologis untuk meyakinkan visi misi masjid, optimalisasi fungsi masjid, serta gambaran-gambaran program akan lebih meyakinkan jika orang yang otoritatif lah yang menjelaskan. Ini memberikan kesadaran bahwa personal yang memiliki figur baik di antara pengurus masjid sebenarnya adalah subyek yang perlu diandalkan untuk merekrut pengurus masjid.

metode ini didasarkan pada informasi umum saja tentang adanya lowongan untuk posisi tertentu. Di samping itu, metode ini juga disertai persyaratan yang ketat dan rinci karena akan bertentangan dengan prinsip kesetaraan. Pada awalnya yakni mencari calon seluas mungkin dan sebanyak mungkin.

Kedua metode ini sekaligus membedakan dengan metode rekruitmen yang lebih formal. Metode ini umumnya dipilih dan digunakan oleh organisasi profit/perusahaan. Pyrgos dan Strong tidak menjelaskan adanya penggunaan metode ini dalam rekruitmen organisasi nirlaba.

1. Sedangkan Dundon dan Wilkinson menyatakan bahwa penggunaan metode ini lebih banyak dijumpai di perusahaan berukuran kecil dan menengah, dimana organisasi cenderung rendah. Dengan keadaan sumber daya di organisasi kecil dan menengah yang serba terbatas, serta ketiadaan staf khusus SDM, metode ini lebih sesuai karena lebih hemat secara biaya. Namun, sifatnya yang informal membuat penerapannya cenderung diskriminasi, misalnya hanya mengutamakan orang-orang dari jenis kelamin tertentu.

ak menjelaskan adanya penggunaan metode i
tan Dundon dan Wilkinson menyatakan bahwa
mpai di perusahaan berukuran kecil dan mener
derung rendah. Dengan keadaan sumber daya d
g serba terbatas, serta ketiadaan staf khusus SD
iaya. Namun, sifatnya yang informal membuat
nasi, misalnya hanya mengutamakan orang-or

Yang menarik, dalam penelitian ini tidak terlihat adanya resiko ini di
 Falah dan Masjid Al-Abror. Pertama, pasar SDM untuk pengurus masjid

¹¹¹ Tony Dundon & Adrian Wilkinson, “HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs)”, *Human Resource Management: A critical approach*, Collings & Wood (ed.), (New York & London, Routledge: 2009), 136.

dapat memberikan peluang yang cukup besar dalam menghasilkan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi. Kedua, metode ini memiliki kecepatan dalam mendapatkan kandidat, dalam arti tidak menunggu lama seperti jika menggunakan jalur agen SDM, iklan di media massa, maupun metode lainnya. Apalagi Masjid Al-Falah dan Masjid Al-Abror telah memiliki reputasi yang baik, tidak hanya di warga sekitarnya melainkan juga di berbagai tempat baik di dalam maupun di luar kota. Peneliti melihat tingkat reputasi ini terkait dengan luasan cakupan. Semakin terkenal reputasi suatu masjid atau organisasi dakwah, tentu saja cakupan calon SDM semakin luas, sehingga penggunaan metode ini akan membuahkan hasil lebih besar pula. Terakhir, metode ini berbiaya murah, sangat sesuai untuk organisasi masjid dimana potensi dana sangat diutamakan untuk program masjid itu sendiri. Kita bisa lihat bahwa kedua masjid ini tidak menggunakan iklan atau media-media lain yang memakan biaya besar dalam merekrut pengurus.

Yang perlu diperhatikan pula, keberhasilan penggunaan metode ini juga terkait dengan kredibilitas subyek perekrut. Dalam contoh kasus Masjid Al-Abror dan Masjid Al-Falah, subyek perekrut adalah personal *top management* (H. Afandi sebagai Ketua Takmir-Wakil Ketua Yayasan Masjid Al-Abror, dan Ust. Sigit sebagai Ketua Yayasan Masjid Al-Falah). Kredibilitas subyek ini dilihat dari beberapa aspek. Pertama, kewenangan yang bersangkutan dalam melakukan rekrutmen. Jika perekrut adalah orang yang berwenang di organisasi, maka kandidat akan memiliki keyakinan bahwa penawaran ini memang mewakili nama organisasi. Kedua, kredibilitas juga dilihat dari figur secara personal tidak hanya

Jika dibandingkan dengan rekrutmen SDM di perusahaan besar, maka kredibilitas ini juga pada dasarnya yang melandasi penggunaan metode rekrutmen yang utama. Armstrong mencatat bahwa, di perusahaan-perusahaan dalam survey CIPD tahun 2013, *website* perusahaan dan agensi-ageni menjadi sumber-sumber utama dalam rekrutmen SDM, serta rujukan dari atasan/pengurus organisasi adalah metode yang terpopuler ketiga setelah *website* perusahaan.¹¹³ Penggunaan *website* resmi perusahaan, agensi lokal dan referensi karyawan, sama-sama menunjukkan bahwa proses rekrutmen ini adalah proses rekrutmen yang resmi, dilakukan oleh pihak yang memiliki kewenangan. Sehingga tidak ada keraguan bagi kandidat yang direkrut untuk bergabung.

Dari seluruh uraian di atas, dapat diketahui bahwa Masjid Al-Abror

gunakan visi pengembangan program masjid, nilai tradisi

¹¹³ Ibid., 229.

Matrix Rekrutmen Pengurus Masjid Al-Abror

Pengurus yang direkrut	Informan 1	Informan 2
Sumbernya	Eksternal (relasi pengurus lama)	Eksternal (relasi pengurus lama)
Kualifikasi yang dimiliki	Aqidah ahlu sunnah wal jama'ah (jam'iyah NU), pengalaman organisasi, manajemen pelaksanaan, penggunaan media sosial	Aqidah ahlu sunnah wal jama'ah (jam'iyah NU), pengalaman organisasi, manajemen pelaksanaan, penggunaan media sosial
Subyek perekrut	Pengurus lama	Pengurus lama
Hubungan kandidat dengan perekrut	Perekrut dikenal oleh kandidat sebagai seorang figur yang baik	Perekrut dikenal oleh kandidat sebagai seorang figur yang baik
Posisi yang ditawarkan	Divisi Infokom	Remas, Sekretaris Takmir

<p>Nilai yang menjadi penarik sehingga bergabung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visi pengembangan masjid • Melanjutkan warisan para pendahulu • Spiritual (amalan dakwah, pengabdian sosial) • Kesesuaian peran di organisasi dengan kapasitas diri 	<ul style="list-style-type: none"> • Visi pengembangan masjid • Kejelasan dan kedisiplinan jalur organisasi • Spiritual (amalan dakwah, pengabdian sosial) • Kesesuaian peran di organisasi dengan kapasitas diri
<p>Metode dalam menawarkan</p>	<p>Penawaran personal, komunikasi tatap muka</p>	<p>Penawaran personal, komunikasi tatap muka</p>

Tabel 4.1. Matrix Rekrutmen Pengurus Masjid Al-Abror

Matrix Rekrutmen Pengurus Masjid Al-Falah

Pengurus yang direkrut	Informan 1	Informan 2
Kualifikasi	Aqidah ahlu sunnah wal jama'ah (jumhur ulama'), akhlaq baik, pengalaman organisasi, manajemen pelaksanaan, media sosial & internet	Aqidah ahlu sunnah wal jama'ah (jumhur ulama'), akhlaq baik, pengalaman organisasi, manajemen pelaksanaan
Subyek perekrut	Ketua pengurus	Ketua pengurus
Hubungan kandidat dengan perekrut	Masyarakat umum	SDM lama
Posisi yang ditawarkan	Kepala Bagian Dakwah & Ibadah	Kepala Bagian Lembaga Kursus Al-Qur'an
Nilai yang menjadi penarik	<ul style="list-style-type: none"> • Visi masjid sebagai pusat syi'ar Islam, pemecahan masalah dan pelayanan umat • Spiritual (amal ibadah, pengabdian sosial) 	<ul style="list-style-type: none"> • Visi masjid sebagai pusat syi'ar Islam, pemecahan masalah dan pelayanan umat • Spiritual (amal ibadah, pengabdian sosial)

	<ul style="list-style-type: none"> • Kebahagiaan batin atas kepuasan jama'ah 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebahagiaan batin atas kepuasan jama'ah • Kesesuaian kemampuan dengan peran di organisasi
Metode dalam menawarkan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Word of mouth</i> di media sosial • Komunikasi tatap muka secara personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumuman di forum resmi • Mekanisme seleksi

Tabel 4.2. Matrix Rekrutmen Pengurus Masjid Al-Falah

Melalui perbandingan rekrutmen pengurus di kedua masjid tersebut, diketahui bahwa, pertama, adanya kesamaan dalam kualifikasi SDM pengurus yang dibutuhkan. Yakni orang-orang yang memiliki kemampuan manajemen organisasi, serta kemampuan teknis lain yang sesuai dengan program, juga orang-orang yang memiliki aqidah dan akhlaq yang baik. Khusus untuk Masjid Al-Abror, ditemukan bahwa dalam susunan pengurus terdapat orang-orang yang bersedia keluar dana untuk membantu berjalannya program masjid. Fungsi dari kualifikasi ini adalah agar dapat menjalankan tugas atau perannya di organisasi, dapat mempertahankan fungsi dakwah, dalam konteks mainstream ahlu sunnah wal jama'ah, dapat menjadi cerminan nilai-nilai dakwah bagi pengurus masjid, serta dapat membantu membiayai kegiatan dakwah, khususnya bila kemampuan dana masjid dalam keadaan terbatas.

Kedua, nilai yang ditawarkan dalam rekrutmen pengurus menggunakan nilai-nilai visi organisasi masjid sebagai pusat syi'ar Islam, pemecahan masalah dan pelayanan umat, nilai spiritual yakni menjadikan pengurus masjid sebagai lahan amal ibadah dan pengabdian sosial, nilai kesesuaian peran di masjid dengan *track record* individu, nilai kebahagiaan batin atas kepuasan mad'u, serta nilai material seperti gaji atau *fee*, meskipun tidak menjadi penekanan yang utama. Fungsi dari nilai-nilai tersebut adalah memberikan pandangan yang jelas tentang arah gerak organisasi, sehingga subyek mengetahui nilai pentingnya bergabung menjadi pengurus masjid. Selain itu juga dapat memberikan nilai kemanfaatan dari menjadi pengurus organisasi masjid, serta memberikan kepastian akan kebermaknaan diri

karena dapat menggunakan kompetensinya dalam mendukung kegiatan dakwah. Nilai ini juga dapat memberikan kepuasan bagi pengurus atas tugas-tugas yang akan dijalankan, yakni menyadari telah membantu orang mengambil manfaat dan menjalan kebaikan dari program-program yang diselenggarakan oleh masjid. Yang terakhir, nilai material tidak menjadi penekanan berorientasi untuk mencegah terjadinya per-geseran/disorientasi subyek dari dakwah.

Ketiga, terkait sumber SDM. Pengurus didapatkan dari sumber internal dan eksternal. Sumber eksternal adalah masyarakat umum yang bukan jama'ah atau warga sekitar masjid. Sedangkan sumber internal adalah pengurus lama yang memiliki kualifikasi yang baik sesuai kebutuhan program organisasi.

Terakhir, metode yang ditawarkan menggunakan penawaran personal melalui tatap muka. Fungsinya adalah agar nilai-nilai yang ditawarkan dapat tersampaikan seluruhnya sehingga tumbuh minat bagi kandidat yang direkrut menjadi pengurus. Khusus untuk Masjid Al-Falah, metode yang digunakan juga melalui *word of mouth* di media sosial, khususnya memanfaatkan group-group di Whatsapp. Dengan demikian informasi cepat menyebar dengan biaya yang minimal.

Secara lebih ringkas perbandingan ini dapat dilihat di tabel 4.3 tentang Matrix Perbandingan Rekrutmen Pengurus Masjid Al-Abror dan Masjid Al-Falah.

Matrix Perbandingan Masjid Al-Abror dan Masjid Al-Falah

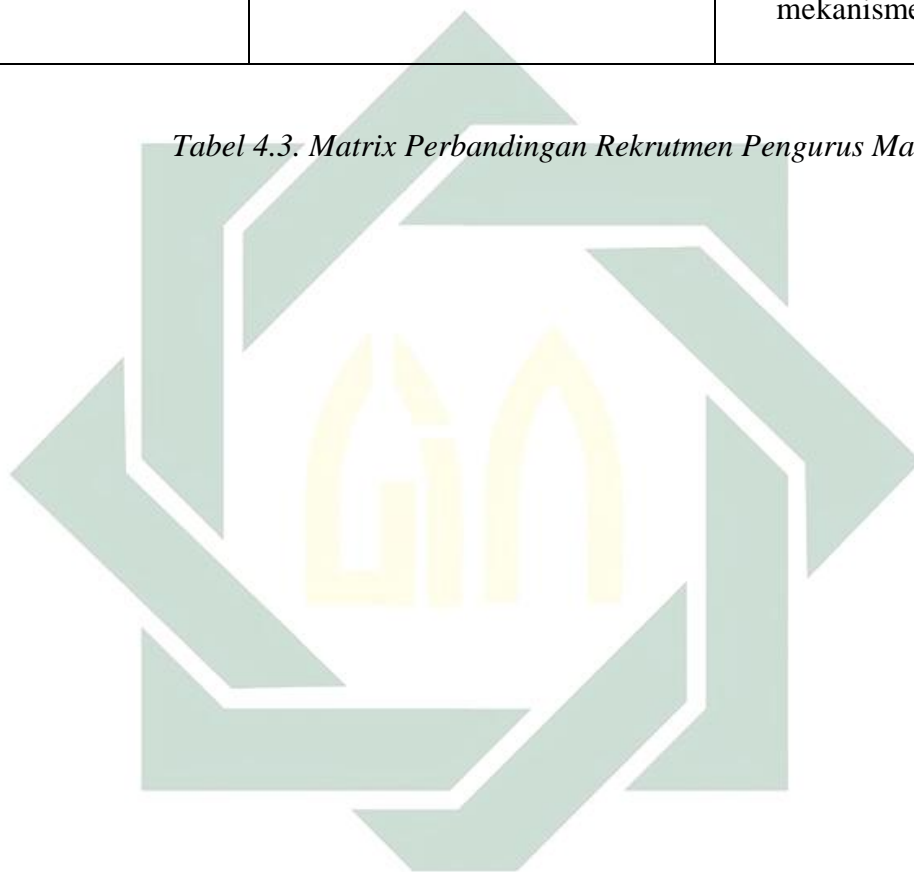
Organisasi	Yayasan Masjid Al-Abror	Yayasan Masjid Al-Falah	Penjelasan Fungsi
Kualifikasi pengurus masjid yang dicari	<p>a) Kemampuan (pengalaman organisasi, kreativitas, penggunaan media sosial).</p> <p>b) Aqidah ahlu sunnah wal jama'ah</p> <p>c) Akhlaq yang baik</p> <p>d) Kesiediaan membantu dana/bekerja sukarela</p>	<p>a) Kemampuan (membuat rencana program, pengalaman, media sosial).</p> <p>b) Aqidah ahlu sunnah wal jama'ah (jumhur ulama')</p> <p>c) Akhlaq yang baik</p>	<p>a) Dapat menjalankan tugas atau perannya di organisasi.</p> <p>b) Dapat mempertahankan fungsi dakwah, dalam konteks mainstream ahlu sunnah wal jama'ah.</p> <p>c) Dapat menjadi cerminan nilai-nilai dakwah.</p> <p>d) Dapat membantu membiayai dakwah.</p>

Subyek perekrut	Pengurus	Ketua pengurus	Kredibilitas dan trust dari kandidat terhadap proses rekrutmen.
Sumber SDM	<i>Mad'u</i> , kenalan pengurus, tidak harus warga sekitar	Masyarakat umum, SDM lama, tidak harus warga sekitar	Mudah dijangkau, dapat diketahui rekam jejak dan kualifikasinya, dapat memberikan opsi kandidat yang lebih luas.
Nilai yang ditawarkan	a) Visi pengembangan masjid dan program-programnya. b) Nilai tradisi, menjaga warisan dari para pendahulu.	a) Visi organisasi sebagai pusat syi'ar Islam, pemecahan masalah dan pelayanan umat.	a) Memberikan pandangan yang jelas tentang arah gerak organisasi, subyek mengetahui nilai pentingnya bergabung.

	<p>c) Spiritual</p> <p>d) Kesesuaian peran dengan <i>track record</i> individu</p> <p>e) Kejelasan dan kedisiplinan jalur keorganisasian</p> <p>f) Tidak menekankan material (gaji, fee, dan sejenisnya)</p>	<p>b) Spiritual (lahan amal ibadah, pengabdian sosial)</p> <p>c) Kesesuaian peran dengan <i>track record</i> individu</p> <p>d) Kebahagiaan batin atas kepuasan <i>mad'u</i></p> <p>e) Tidak menekankan material (gaji, fee, dan sejenisnya)</p>	<p>b) Memberikan nilai tukar kemanfaatan yang pasti didapatkan dari menjadi pengurus organisasi.</p> <p>c) Memberikan kepastian akan kebermaknaan diri.</p> <p>d) Memberikan kepuasan atas tugas yang telah dijalankan</p> <p>e) Mencegah terjadinya pergeseran/disorientasi subyek dari dakwah.</p>
Metode dalam menawarkan	Komunikasi personal tatap muka	a) Rekrutmen eksternal: <i>Word of mouth</i> di media sosial,	a) Jangkauan luas, bisa mendapat kandidat berkualitas, biaya murah.

		komunikasi personal tatap muka b) Rekrutmen internal: Pengumuman di forum resmi, mekanisme seleksi internal	b) Jangkauan spesifik, bisa mendapat kandidat berkualitas, biaya murah.
--	--	--	---

Tabel 4.3. Matrix Perbandingan Rekrutmen Pengurus Masjid Al-Abror dan Masjid Al-Falah



Di sisi lain, peneliti juga menemukan bahwa pada kedua objek penelitian rekrutmen dilakukan oleh pengurus terkait yang memiliki wewenang. Di Masjid Al-Falah ini dilakukan oleh Ketua Yayasan dan di Masjid Al-Abror ini dilakukan oleh Ketua Takmir yang sekarang menjadi Wakil Ketua Yayasan. Juga tidak dijumpai adanya formalisasi sistem rekrutmen yang bersifat tertulis seperti *Standard Operating Procedure* (SOP) atau sejenisnya, sebagaimana lazimnya pada perusahaan besar atau organisasi pemerintahan.

Peneliti melihat keadaan ini sangat terkait dengan keadaan organisasi masjid sendiri. Jika diibaratkan perusahaan, masjid ini seperti SME (*Small and Medium Enterprise*) yakni perusahaan skala kecil dan menengah. SME dicirikan dengan tingginya heterogenitas yang terwujud dalam beberapa aspek seperti ukuran perusahaan, struktur yang sederhana, tingkat spesialisasi dan formalisasi yang rendah, tingginya sentralisasi pengambilan keputusan, dan lain-lain. Maka, SME menerapkan dan mengembangkan kebijakan dan prosedur-prosedur MSDM tidak seperti perusahaan besar, dengan mempertimbangkan ukuran dan strukturnya. Meski demikian, kesamaan dari semua perusahaan dengan berbagai bentuknya itu, adalah bahwa mereka harus menerapkan dan mengembangkan fungsi-fungsi dasar Manajemen SDM agar efektif dan efisien dalam penggunaan sumber daya manusia serta berhasil di persaingan pasar.¹¹⁴

¹¹⁴ Selajdin Abduli, “The Role of Human Resources in Performance Management of SMEs: The Case of Republic of Macedonia”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 4 (April 2013), 223.